

UNIVERSITE DE DROIT, D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX MARSEILLE
UNIVERSITE PAUL CEZANNE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE
SUR LES ORGANISATIONS ET LA GESTION

SPECIFICITES DES ACTIFS
ET MANAGEMENT DES EVENEMENTS SPORTIFS :
PROPOSITION D'UNE NOUVELLE APPROCHE
METHODOLOGIQUE ET ANALYTIQUE

*Lionel MALTESE**

W.P. n° 829

Avril 2008

**Maître de Conférences Université Paul Cézanne, chercheur associé au CERGAM (Centre d'Etude et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille), et au CEROG-IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne III, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063, 13089 Aix-en-Provence Cedex 2*

Toute reproduction interdite

L'institut n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Institut d'Administration des Entreprises, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063
13089 Aix-en-Provence Cedex 2, France
Tel. : 04 42 28 08 08.- Fax : 04 42 28 08 00

Spécificités des actifs et management des événements sportifs : proposition d'une nouvelle approche méthodologique et analytique

Résumé

L'approche Resource-Based View (RBV) est devenue un « classique » parmi les courants de pensée en stratégie d'entreprise. A la fois très largement explorée et exploitée ces quinze dernières années (Rouse et Daellenbach, 1999) et très controversée (Priem et Butler, 2001), de multiples extensions se sont développées avec principalement des travaux conceptuels. C'est le cas d'un courant initié par Mahoney (1995) et récemment approfondi par Sirmon et al. (2007) concernant la perspective du fonctionnement des modes de management du portefeuille de ressources d'une firme. C'est dans ce prolongement que nous situons cette recherche empirique menée auprès de managers d'organisations événementielles sportives de 2001 à 2006. Notre objectif est la proposition de nouveaux outils d'analyse du management d'un système d'actifs complexe et évolutif ainsi que d'un nouveau mode opératoire basé sur une instrumentation en deux étapes.

Selon cet objectif, nous tenterons de comprendre comment sont manipulés les actifs d'un événement. Plus précisément, il sera question d'explicitier le rôle des « managers d'actifs » par la mise en relief de leurs aptitudes à l'apprentissage et au bricolage conçues en tant que leviers d'action à la construction d'un système unique de ressources (Koenig, 1999).

Les principaux résultats montrent que les aptitudes managériales à la manipulation des actifs au sein d'un système unique sont essentielles mais difficilement modélisables. Les axes de fortification par l'apprentissage, permettant notamment le contrôle des effets de seuil et l'exploitation des engrenages entre ressources, et de réinjection, gage de renouvellement et d'évolution d'un système interne structuré, peuvent être considérés comme de nouveaux outils analytiques du management des ressources (Sirmon et al, 2007).

Mots clés : *Resource-Based View, management des ressources, aptitudes managériales, événementiel sportif*

Managing assets in the field of sports special events : Proposal for a new methodological and analytical approach

Lionel Maltese

Maître de Conférences Paul Cezanne University (Aix-Marseille)

CERGAM (Centre d'Etude et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille)

147 chemin notre Dame de Consolation – Les Bastides – Bat B103

13013 MARSEILLE (France)

Mobile : 06 22 33 56 32

Mail : lionel.maltese@euromed-marseille.com

Web : <http://cortoleo.free.fr>

Abstract :

The Resource- Based view approach (RBV) has become a standard among the trends of thought in company strategy and has been developed in the past few years in the field of sport management (Gerrard, 2003, 2005). Both widely explored and exploited in the past 15 years (Rouse and Daellenbach, 1999) and very controversial (Priem and Butler, 2001), numerous extensions have been developed mainly based on conceptual studies. Such is the case of a trend initiated by Mahoney (1995) and recently studied more thoroughly by Sirmon and al. (2007) concerning the perspective of the working of managerial assets of a company. In this view we have lead this empirical research with the managers of sports special events organisations from 2001 till 2006. We aim at proposing new tools of analysis for a complex and evolving system of assets as well as a new procedure based on an instrumentation in two stages.

In this view, we will try to understand the way the assets of an event are manipulated. More precisely, we will clarify the role of “assets managers” highlighting their ability to learn and “bricolage” as a leverage in the building of a unique system of resources (Koenig, 1999)

The main results indicate that the managerial aptitude in the handling of the assets within a unique system are essential but cannot be easily modelled. The main axes of reinforcement by training, allowing, among other things, the control of threshold effects and the exploitation of interconnecting resources and their reinjection, a guarantee of renewal and evolution of a structured inner system, can be considered as new analytical tools of resources management (Sirmon and al., 2007)

Key words: *Sports event, Resource-Based View, manipulation of resources, managerial skills.*

L'approche Resource-Based View (RBV) est devenue un « classique » parmi les courants de pensée en stratégie d'entreprise. A la fois très largement explorée et exploitée ces quinze dernières années (Rouse et Daellenbach, 1999) et très controversée (Priem et Butler, 2001), de multiples extensions se sont développées avec principalement des travaux conceptuels. C'est le cas d'un courant initié par Mahoney (1995) et récemment approfondi par Sirmon et al. (2007) concernant la perspective du fonctionnement des modes de management de portefeuille de ressources d'une firme. C'est dans ce prolongement que nous situons cette recherche empirique menée auprès de managers d'organisations événementielles sportives de 2001 à 2006. Notre objectif est la proposition de nouveaux outils d'analyse du management d'un système d'actifs complexe et évolutif ainsi que d'un nouveau mode opératoire basé sur une instrumentation en deux étapes.

Selon cet objectif, nous tenterons de comprendre comment sont manipulés les actifs d'un événement. Plus précisément, il sera question d'explicitier le rôle des « managers d'actifs » par la mise en relief de leurs aptitudes à l'apprentissage et au bricolage conçues en tant que leviers d'action à la construction d'un système unique de ressources (Koenig, 1999).

En suivant un cheminement classique, nous commencerons par décrire de manière très synthétique l'évolution des recherches RBV en mettant l'accent sur l'approche du management des actifs et les différents débats méthodologiques. Ensuite, il sera question du terrain de recherche à savoir le secteur de l'événementiel avant d'aborder l'approche méthodologique originale mise en œuvre. Enfin, à partir de résultats issus d'analyses qualitatives exploratoires (Maltese, 2006a, 2006b), nous nous focaliserons sur le fonctionnement d'un système symbolisé par une cascade d'actifs ancrée et dynamique, contrôlée et actionnée par l'intermédiaire d'aptitudes managériales spécifiques.

Trajectoires des courants de pensée Resource-Based View

L'approche Resource Based-View (RBV) a été “officiellement” initiée par Birger Wernerfelt en 1984 puis développée conceptuellement selon les attributs VRIO¹ permettant de créer et de maintenir un avantage concurrentiel durable par Jay Barney en 1991. Robert Grant, également en 1991, a été l'un des premiers à prendre en considération du rôle des capacités managériales visant à déployer les ressources d'une entreprise et laisse envisager un éclatement de cette

¹ Valorisable – Rare – non Imitable (et non substituable) – Organisationnel (Barney, 1991, 2002)

« façon de penser » la stratégie d'intention et de mouvement où la transformation permanente est une nouvelle alternative aux approches de positionnement et d'adéquation environnementales (Saias et Métais, 2001).

Cette approche stratégique tout en s'étant considérablement développée à partir des années 1990 a laissé place à la fois à certaines extensions (Koenig, 1999 ; Acedo et al., 2006) ainsi qu'à de nombreuses critiques et débats académiques (Porter, 1991 ; Williamson, 1999) autour de son caractère tautologique (Priem et Buthler, 2001), et de son opérationnalisation méthodologique (Rouse et Daellenbach, 1999, 2002 ; Levitas et Chi, 2002, Gibbert, 2006 ; Levitas et Ndofor, 2006 ; Spender, 2006).

En complément des nombreuses ouvertures et débats académiques suscités par la RBV, l'un des problèmes redondant de cette approche concerne le besoin de standardisation et de clarification lié au « débordement pléthorique de concepts et notions qui frise le foisonnement » (Quelin et Arrègle, 2000 : 11). Afin de rester consistant tout au long de cet article, nous adopterons les définitions des concepts-clés suivants retenus par la plupart des auteurs dans ce domaine de recherche :

- *Ressource* : « stock de facteurs disponibles possédés ou contrôlés par une firme » (Amit et Schoemaker, 1993 : 35).
- *Compétences* : « capacités de l'entreprise à démultiplier ses ressources en les combinant » (Prahalad et Hamel, 1990 : 26). Les termes capacité et compétence sont souvent confondus par la plupart des auteurs français (Doz, 1994 ; Arrègle, 1995, 1996) même si le terme de « capacité » qui provient de la traduction de la notion de « capabilité » est discutable (Marchesnay, 2002 : 21). Pour sortir de ces débats polysémiques, certains auteurs français préfèrent utiliser le terme d'*aptitude* (Durand, 1997 ; Métais, 2004). La définition de Durand (1997 : 107) nous permet d'être encore plus précis et de renforcer la distinction entre ressources et capacité en envisageant que la notion de capacité (*capability*) en la rapprochant de l'idée de ressource en lui donnant le sens de « capacité de » caractéristique d'un facteur dont « les propriétés lui permettent de produire certains effets déterminés. L'aptitude d'une firme est la possibilité qu'elle a de matérialiser dans les faits un ou plusieurs des potentiels représentés par les ressources. En ce sens, *aptitude* est synonyme de « capacité à » ». Enfin, lorsque nous emploierons la notion d'*actif*, celle-ci recouvrera à la fois les concepts de ressource et d'*aptitude* (Arrègle, 1996 : 27).

Compétences clés : « Savoir collectif de l'organisation, notamment dans la manière de coordonner divers savoir-faire de production et d'intégrer de multiples niveaux de technologies » (Prahalad et Hamel, 1990 : 82).

- *Capacités dynamiques* : « Capacités de l'entreprise à renouveler, augmenter et adapter ses compétences stratégiques » (Arrègle, 1996 : 27)

Si l'on essaie de synthétiser rapidement les trajectoires suivies par les chercheurs adeptes des approches internes basées sur les ressources et compétences, trois « extensions » visant à dépasser le côté statique et rétrospectif de l'approche RBV classique (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Peteraf, 1993) sont devenus des incontournables² dans la littérature en management stratégique :

- Le courant basé sur les compétences où le concept de compétence clés devient central dans l'analyse du portefeuille de ressources (Prahalad et Hamel, 1990). Dans cette perspective beaucoup plus managériale, la dotation de ressources et capacités ne suffisent pas, à elles seules, pour créer un avantage concurrentiel, le savoir collectif ou encore les routines organisationnelles jouent un rôle de liant entre ressources, capacités et processus organisationnel mis en œuvre pour générer des rentes (Sanchez, 2000).
- L'approche basée sur la connaissance ou KBV (« Knowledge Based View ») où l'avantage concurrentiel est lié aux connaissances spécifiques d'une firme et aux possibilités de générer du savoir (Spender, 1996). Selon ce courant de pensée, les notions de connaissances individuelles et d'apprentissage (Grant, 1996) permettent une utilisation optimale des ressources et capacités et mettent en second plan les ressources initialement privilégiées par la RBV.
- L'approche fondée sur les capacités dynamiques où « le terme « dynamique » fait référence à la capacité à renouveler des compétences afin de rester congruent face à l'évolution de l'environnement économique [...]. Le terme « capacités souligne le rôle central du management stratégique pour l'adaptation, l'intégration et la reconfiguration de savoir-faire organisationnels externes et internes, des ressources et compétences fonctionnelles pour faire face aux changements de l'environnement » (Teece et al., 1997 : 516). Ainsi de manière synthétique, « les capacités dynamiques sont des routines

² Certains auteurs (Acedo et al., 2006) ajoutent l'approche relationnelle initiée par Dyer et Singh (1998) mais celle-ci ne fait pas encore partie des courants « incontournables » relayés par les plus importants journaux de management stratégique.

organisationnelles et stratégiques à partir desquelles les firmes mettent en place des nouvelles configurations de ressources » (Eisenhardt et Martin, 2000 : 1107).

Cette brève évocation des courants de recherche affiliés à l'approche RBV nous permet de constater que ce domaine comprend plusieurs variantes en terme de positionnement. Pour un développement plus critique des approches RBV, le chapitre de Gérard Koenig (1999), l'ouvrage accessible en ligne de Michel Marchesnay (2002) ou encore l'article de l'équipe de chercheurs de l'université de Séville dans le *Strategic Management Journal* (Acedo et al., 2006) permettent d'avoir une revue de littérature exhaustive. Notons que le récent travail de Newbert (2007), visant à analyser de manière exhaustive les travaux empiriques associés aux tests RBV, souligne le fait que ces recherches adhèrent à la « logique » RBV tout en proposant pour la plupart de nombreuses extensions notamment en ce que concerne le choix des variables, des outils de mesure et unités d'analyse.

A ce stade, il semble pertinent d'envisager l'utilisation et le développement de cette approche en fonction des unités d'analyses à considérer et selon quel niveau d'agrégation (Quélin et Arrègle, 2000) :

- *atomistique* où l'actif est à considérer en priorité (Barney, 1991, 2002) ;
- *holiste* où l'apprentissage collectif, les routines et la dynamique organisationnelle interne sont au cœur des analyses (Teece et al., 1997) ;
- *relationnel* (Dyer et Singh, 1998) où l'unité d'analyse est défini selon un ensemble de partenaires participant directement ou indirectement au projet de développement d'une organisation. La firme est ainsi envisagée en tant que creuset d'actifs en constante interaction avec sa micro et macro culture (Rindova et Fombrun, 1999) et dépend du contrôle externe de ses stakeholders (Coff, 1999 ; Pfeffer et Salancik, 2003).

Selon cette dernière perspective analytique, au sein de laquelle nous nous positionnerons par la suite, il est possible de dresser une nouvelle typologie des approches RBV incluant implicitement les extensions mentionnées précédemment en fonction du caractère interne / externe et indépendant / interdépendant des actifs d'une firme et de l'évolution de la pensée en management stratégique dans ce domaine.

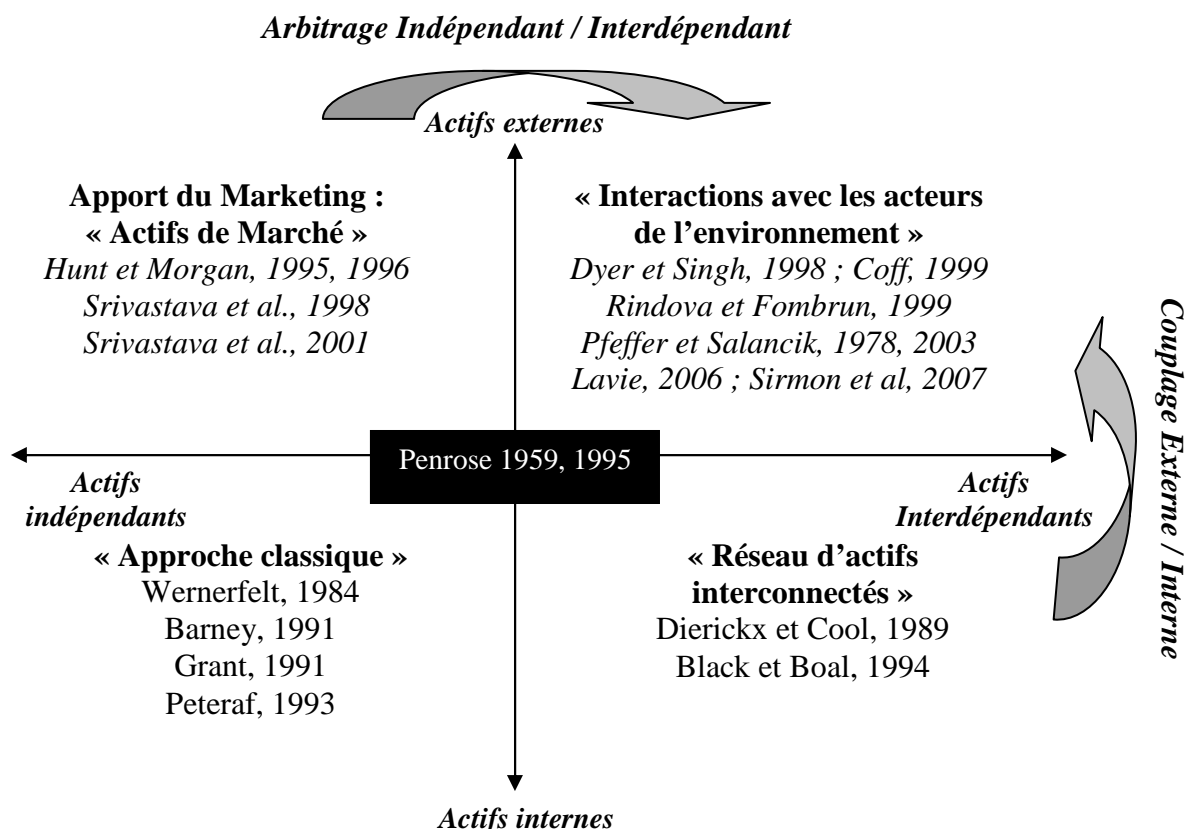


Figure 1 : Catégorisation des approches RBV

Si l'on s'intéresse à l'évolution de la pensée dans le domaine de recherche RBV, l'approche classique d'analyse des ressources internes d'une firme a d'abord été envisagée selon les propriétés propres à chaque actif à l'origine de la création et du maintien d'un avantage concurrentiel. Puis en envisageant l'ensemble des ressources en tant que système complexe, l'interconnectivité des actifs a permis de renforcer leur caractère unique et stratégique vis-à-vis de la concurrence (Black et Boal, 1994) et l'appropriation de rentes (Schoemaker, 1990).

Cependant, l'un des manquements à ces approches concerne l'explication par l'action managériale de la transformation de ces actifs dits stratégiques qui permet de créer de la valeur (Priem et Butler, 2001). A ce questionnement, les chercheurs en marketing ont apporté une contribution notable au travers du concept d'actifs reposant sur le marché (Srivastava et al, 1998 ; Srivastava et al, 2001). Ces derniers sont envisagés selon une dimension relationnelle (basée sur la croyance, la réputation et la relation client) et une dimension intellectuelle (connaissance de l'environnement concurrentiel en terme d'offres de produits et de demandes (préférences des consommateurs)). Selon cette perspective orientée marché, la notion de valeur d'une ressource est rapprochée de la « valeur client » (Kotler, 2000). Ainsi, l'actif stratégique n'est plus un facteur uniquement interne mais se nourrit de l'environnement

proche de la firme. Cependant, ces approches n'abordent pas les actifs d'une firme dans le contexte d'un ensemble unique et évolutif (Makadok, 2003).

La prise en considération de l'environnement direct pouvant être contrôlé par l'organisation (Pfeffer et Salancik, 2003) au travers de la création d'une micro-culture en constante interaction avec les actifs d'une firme (Rindova et Fombrun, 1999) a été mise en avant au travers de recherches portant sur les alliances (Gulati, 1999), la génération de rentes relationnelles (Dyer et Singh, 1998) et le partage d'actifs avec ses stakeholders (Coff, 1999). Au sein d'environnements de plus en plus caractérisés par leurs réseaux d'acteurs, la nature des relations a ainsi bien plus d'importance que la nature même des ressources d'une firme (Lavie, 2006).

L'évolution des recherches menées dans le contexte RBV autour de la question de la création et du maintien d'un avantage concurrentiel et d'une performance durable (Grant, 1991) laisse entrevoir de multiples approches complémentaires. Cependant, le fil directeur de l'approche RBV quant à la question-clé du management stratégique des actifs d'une firme (Mahoney, 1995) concerne la création, l'évaluation, la manipulation, l'administration et le déploiement de combinaisons de ressources spécialisées et inimitables (Lippman et Rumelt, 2003 : 1085). En tenant compte de certains facteurs environnementaux et des formes d'interactions inhérents aux concepts de ressources et aptitudes dans la formulation d'une stratégie d'entreprise, l'un des points obscurs de la RBV réside dans la compréhension et l'explication du fonctionnement de la « boîte noire » d'une firme souvent définie par la plupart des auteurs de manière « abstraite » comme « la combinaison de ses ressources » (Marchesnay, 2002).

Cette recherche prend le risque d'essayer de proposer une alternative empirique à la compréhension du phénomène que nous appellerons le « management des engrenages entre actifs » d'une firme. Dans cette perspective, de manière opportuniste, nous mettrons en parallèle de cette recherche longitudinale menée depuis 2001 dans le contexte d'organisations événementielles, le récent travail conceptuel de David Sirmon, Michael Hitt et Duane Ireland de l'Université de Texas A&M (janvier 2007) publié dans l'Academy of Management Review. Cette recherche centrée sur le management des ressources au sein d'environnements « dynamiques » prend également le risque d'aborder la question de la « boîte noire » d'une firme. Une série de propositions aboutissant à un modèle conceptuel et processuel tenant compte de l'évolution des recherches RBV est alors mis en place par ces auteurs. Notre objectif sera d'alimenter notre élaboration théorique et la proposition d'instrumentation qui en

découle, via les axes de développement de la perspective managériale de la construction d'un système d'actifs unique déjà mis en avant par Penrose en 1959.

Au cœur de la « boîte noire » : générer et gérer les engrenages entre actifs d'une firme

« A proprement parler, ce n'est jamais les ressources elles-mêmes qui sont les inputs au sein du processus de production, mais seulement les services que les ressources peuvent rendre » (Penrose, 1995 : 25). Encore faut-il comprendre et savoir comment déceler et mettre à profit ces services au sein d'un ensemble cohérent caractérisé par un stock d'actifs propre à une firme (Amit et Schoemaker, 1993). Ainsi ce phénomène renvoie à ce que Mahoney (1995) a appelé « le management des ressources et la ressource du management » où les modèles cognitifs managériaux (ressource du management) deviennent des leviers incontournables dans le contexte du management d'un portefeuille d'actifs. Ce processus implique notamment une maîtrise et une connaissance particulière des relations complexes entre actifs (Mahoney, 1995 : 78). Lorino et Tarondeau (1997 : 16-17) insistent d'ailleurs sur la spécificité du processus organisationnel visant à « protéger chacune des ressources qu'il combine ». Ces mêmes auteurs rappellent « le processus exige et produit des compétences » et doit être envisagé comme un lieu d'apprentissage.

Ces éléments ne sont pas nouveaux au sein de la littérature RBV, en effet de nombreux auteurs pointent du doigt l'importance de la construction et de l'ancrage d'un système d'actifs (Makadok, 2003) :

- « Ce n'est pas l'unicité ou la rareté de la ressource qui est importante mais sa capacité à s'insérer à un système » (Foss, 1996 : 356).
- « Ce qui est perdu par la RBV classique c'est l'idée que le devenir d'une ressource dépend du système de ressources qui l'accueille, que l'exploitation de ses potentialités dépend des ressources qui vont lui être associées » (Koenig, 1999 : 206-207).
- L'une des questions sous-jacente à l'approche RBV concerne le fonctionnement même de l'entreprise : « comment se combinent et s'articulent les différents actifs et ressources dans une entreprise ? » (Quélin et Arrègle, 2000 : 12).

La construction d'un système d'actifs nécessite dès lors certaines aptitudes managériales qui là aussi sont évoquées dans la littérature :

- Henderson et Cockburn (1994 : 77) parlent de capacités « architecturales », « intégratives » et « combinatoires ».
- Pour Koenig (1999), il s'agit de discerner des complémentarités (l'interfaçage) et de provoquer des interactions (l'intégration) entre actifs. Ainsi, selon ce même auteur deux voies peuvent être envisagées afin d'ancrer le système d'actifs :
 - o Du bricolage ou aptitude à la sérendipité³ qui permet de profiter de certains éléments contextuels en bénéficiant de certaines informations supplémentaires et de créer et faire évoluer certains actifs. Cette voie fait directement référence à la capacité des dirigeants à « utiliser le hasard pour faire des découvertes, à faire preuve de perspicacité et à user d'intuition » (Koenig, 1999, p.222) afin de dynamiser leur réseau de ressources (Teece et al., 1997). Pour Lorino et Tarondeau (1997), cette voie peut être rapprochée de la notion d'apprentissage de rupture (innovation).
 - o De l'apprentissage qui permet d'ancrer le réseau de ressources en contrôlant certains phénomènes et en évitant certains débordements. En effet, la concentration sur un seul type de ressources peut entraîner l'obsolescence des autres actifs (Thornhill et Amit, 2003). Cette forme d'apprentissage progressif, c'est-à-dire d'amélioration et de progrès continu (Lorino et Tarondeau, 1997), met l'accent sur le principe de construction et de contrôle du portefeuille d'actifs d'une firme.

En se focalisant sur la boîte noire d'une firme c'est-à-dire le management de ses actifs stratégiques, la plupart des modèles sont construits autour d'une conceptualisation managériale processuelle conçue comme une sorte de guide analytique RBV.

³ Le terme provient de l'ancien nom d'une cité du Sri Lanka. Un mot dû à Horace Walpole qui dit l'avoir formé d'après le titre d'un conte *Les Trois Princes de Sérendipe*, dont les héros « faisaient toujours des découvertes, par accident et sagacité, de choses qu'ils ne recherchaient pas ». La faculté de faire des découvertes heureuses et inattendues par accident (Baumard, 1996, p. 213).

Le tableau suivant résume les principales approches conceptuelles avancées autour de la problématique globale du management des actifs d'une firme mentionnant différentes étapes séquentielles analytiques à prendre en considération.

Aaker, 1989 : 105	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Identification</i> des actifs pertinents 2. <i>Sélection</i> des actifs qui supportent la stratégie de la firme 3. <i>Développement</i> et <i>mise en œuvre</i> des programmes et des procédures permettant de faire évoluer, d'améliorer et de protéger les actifs stratégiques.
Grant, 1991 : 115	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Identification</i> et <i>classification</i> des <i>ressources</i> des firmes 2. <i>Identification</i> des <i>capacités</i> des firmes permettant de déployer les ressources 3. <i>Appréciation du potentiel</i> de génération de rente des actifs (ressources et capacités) et appropriation de ces retours 4. <i>Choix d'une stratégie</i> qui exploite au mieux les actifs d'une firme en relation avec les opportunités extérieures 5. <i>Identification des écarts</i> entre ressources nécessitant d'être corrigés. 6. <i>Investir</i> en replanifiant, augmentant et actualisant les bases d'actif de la firme
Morgan, 2000 : 481-504	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Acquisition</i> efficace de ressources 2. « <i>Empaquetage</i> » / <i>Combinaison</i> de ressources 3. <i>Positionnement</i> des ressources 4. <i>Maintien / Protection</i> des ressources
Sirmon et al., 2007 : 277	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Structuration</i> : management du portefeuille de ressources acquisition - accumulation – contrôle 2. « <i>Empaquetage</i> » : combiner les ressources afin de construire ou changer les capacités stabilisation – enrichissement – se frayer un chemin 3. <i>Accroissement</i> : capacité d'une firme à créer de la valeur pour ses clients et ses actionnaires mobilisation – coordination - déploiement

Tableau 1 : Evolution des étapes propres au management des actifs d'une firme

Les caractéristiques communes de ces travaux sont liées au fait que aucune d'entre elles n'a été testée empiriquement. L'approche de Grant 1991 est extrêmement riche et précurseur dans le sens où le processus de management des actifs d'une firme est envisagé de manière dynamique, où le système d'actifs initial est constamment remis en question en fonction des évolutions environnementales.

Un autre des éléments communs concerne le rôle des « managers d'actifs » et rappelle l'un des points largement mis en avant par Penrose (1959, 1995). En effet, le cœur de l'approche penrosienne est représenté par le désir d'appréhender l'intérieur de la « boîte noire », c'est-à-dire l'agencement des ressources au sein d'une organisation conçue sous la forme d'un système. En ce sens, Spender et Baumard (1995) se sont focalisés sur la connaissance managériale en tant que ressource organisationnelle : « la croissance de la connaissance

managériale au sujet de ces combinaisons et le fait d'appliquer ce qui a été appris conduit à la croissance de l'entreprise (Spender et Baumard, 1995 : 8).

L'article de Sirmon et al. (2007) synthétise et étend la RBV via le développement d'un modèle décrivant de manière précise l'ensemble du processus de management des ressources avec l'intention de création de valeur. L'apport majeur de ce travail est associé à l'intégration du contexte environnemental notamment au niveau de la génération de valeur pour le client (Srivastava et al., 2001) tout en se situant dans la lignée des travaux de Miller et Shamsie (1996).

Cependant bien que novateurs, ces travaux n'arrivent toujours pas à répondre au problème soulevé par Helfat et Peteraf, 2003 : « il est difficile de complètement expliquer comment les firmes mobilisent ressources et capacités pour créer un avantage concurrentiel ». En effet, chaque étape du processus de management des ressources (Sirmon et al., 2007) a été plus ou moins développée empiriquement dans la littérature RBV. Même si l'étape d'identification apparaît comment intrinsèquement indispensable (Arrègle, 1996), les auteurs se sont logiquement principalement focalisés sur la création et le maintien d'un avantage concurrentiel (Barney, 2002 ; Durand, 2002) au travers de la notion de rente (Schoemaker, 1990 ; Dyer et Singh, 1998) et plus généralement en essayant d'établir empiriquement des approches robustes d'explication de la performance durable des firmes en fonction des caractéristiques des actifs possédés (Durand, 1997, 2000).

Notre approche tente de creuser l'intérieur de la boîte noire décrite par Sirmon et al. (2007) en essayant de dépasser le côté uniquement conceptuel présenté précédemment au travers d'une démarche empirique longitudinale centrée sur les notions de génération, de hiérarchisation, de contrôle de flux de ressources et de dynamisation des articulations entre actifs, que nous nommerons par la suite « engrenages », afin d'ancrer (Koenig, 1999) et rendre évolutive le système d'actifs et plus généralement l'organisation globale d'une firme (Durand, 2006 : 70-73).

Cette perspective de recherche centrée sur le management du portefeuille d'actifs ambitionne d'approfondir ou d'agir sous la forme d'une sorte de loupe positionnée au-dessus du processus même de « manipulation managériale » des actifs. L'analyse de la littérature RBV spécifique à cet angle d'attaque a attiré notre attention via l'évocation de certaines notions, souvent employées sans pour autant être explicitées et illustrées, notamment le concept de

«combinaison des ressources» (Zachary et al., 2005). Toujours dans cette logique, il nous apparaît, à ce stade, indispensable de mentionner les différents débats académiques centrés sur l'opérationnalisation empirique RBV avant d'explicitier le choix du terrain d'application et la méthodologie mise en œuvre.

Leçons tirées des recommandations méthodologiques RBV

Godfrey et Hill (1995 : 530) envisagent la RBV du point de vue empirique en avançant que « la firme peut être envisagée en tant que laboratoire naturel au sein duquel les propositions théoriques RBV pourront être testées ». Ils recommandent de s'intéresser à un échantillon de firmes liées à une même industrie, d'établir leurs différentes dotations en ressources, de lier ces différences aux barrières à l'imitation et à la persistance des écarts de performance au cours du temps. Une approche qualitative telle que l'étude de cas multiples, les histoires événementielles et des enquêtes plus « ethnographiques » peuvent ainsi représenter le meilleur moyen d'observation de phénomènes managériaux non observables, idiosyncratiques, sur la stratégie et la performance énoncés par les tenants de la RBV (Godfrey et Hill, 1995 : 531).

Dans une même optique, Rouse et Daellenbach (1999, 2002) tentent de stimuler et de guider les futures investigations empiriques RBV en proposant une opérationnalisation en quatre étapes (Rouse et Daellenbach, 1999 : 489) :

1. Sélectionner une industrie et utilisation de sources secondaires sur les écarts de performance des firmes.
2. Rassembler les firmes par type stratégique ou groupe à l'intérieur de l'industrie sélectionnée.
3. Comparer les indices de performances entre groupes stratégiques.
4. Identifier les firmes dans chaque groupe stratégique qui ont d'importantes et de faibles performances.

Outre le choix du contrôle d'une industrie et la sélection de firmes dont la nature du portefeuille d'actifs est comparable, ces auteurs soulignent l'importance d'investigations au sein de firmes à hautes et faibles performances. En effet, l'une des principales critiques adressée à la RBV à savoir son caractère tautologique ou circulaire : « les firmes à succès ont du succès parce qu'elles possèdent des ressources uniques. Elles devraient entretenir leurs ressources pour avoir du succès (Porter, 1991 : 108) ». Paradoxalement très peu de travaux

RBV ont tenu compte de ce type de recommandation en essayant de comprendre également la dynamique de l'échec si ce n'est l'article de Thornhill et Amit (2003).

Ces éléments ne permettent cependant pas d'aborder concrètement et opérationnellement la question du management du portefeuille d'actifs visant de créer un ensemble cohérent et évolutif (Makadok, 2003). Spender (1996) note que la prise en compte de la cognition managériale dans le cadre d'une investigation empirique RBV est essentielle. Dans cette perspective, ce même auteur fait référence à une démarche centrée sur l'individualisme méthodologique où des individus clés, que nous appellerons par la suite « manager d'actifs », jouent un rôle fondamental au niveau de la génération et de la gestion des engrenages entre actifs.

Enfin, du côté du critère de spécification d'une industrie particulière, la littérature RBV est devenue extrêmement riche à ce niveau (Maltese, 2004 : 60-96). Certaines industries ont particulièrement été investiguées sous l'angle RBV dont le plus célèbre exemple reste l'industrie cinématographique et le fameux article de Miller et Shamsie (1996) ou encore les travaux de Hadida (2003), Lampell et Shamsie (2003), Ghertman et Hadida (2005)... Newbert (2007 : 127) note d'ailleurs qu'au sein des recherches empiriques RBV près de 60 % des articles s'intéressent à des « ressources spécifiques » et 19 % à les « capacités spécifiques »

C'est notamment le cas de l'industrie du sport ou plus précisément les clubs (ou franchises) et équipes professionnelles nord américaines (Wright et al., 1995 ; Poppo et Weigelt, 2000 ; Smart et Wolfe, 2000, 2003 ; Berman et al., 2002 ; Mauws et al., 2003 ; Gerrard, 2005) ou encore les ligues de rugby australien (McGaughey et Liesch, 2002) qui ont également particulièrement été « utilisés » pour tester certaines propositions théoriques RBV, sans pour autant apporter un développement conceptuel et théorique à l'approche. Ces travaux ont plutôt permis une meilleure compréhension de la performance durable de ces organisations sportives (Gerrard, 2003).

Ce choix d'évocation de l'industrie sportive n'est pas innocent dans le sens où notre terrain de recherche sera consacré à l'étude du secteur événementiel sportif professionnel. Avant d'explicitier ce choix, nous nous attarderons rapidement sur ce secteur d'activité en pleine expansion dans le domaine de la communication hors média mais très peu abordé au niveau de la recherche en Sciences de Gestion si ce n'est du point de vue des acteurs partenaires d'événements (Walliser, 2003).

Choix de l'industrie événementielle sportive

La recherche académique abordant l'événement en tant qu'objet de recherche est très peu répandue alors que le secteur d'activité est en constante évolution (Etude⁴ ANAé – Bedouk, 2006). Les travaux qui peuvent être recensés concernent principalement l'impact touristique des événements (Getz, 1997) et les modes de planification ou d'organisation interne et les techniques de marketing événementiel (Bowdin et al, 2006 : 449-450). Ces travaux se sont de plus en plus développés à partir des années 2000 notamment au travers de certains journaux académiques tels que « Event Management » (ex « Journal of Festival Management and Event Tourism »), « Journal of Convention & Event Tourism » ou encore le récent « International Journal of Events Management Research ». L'Australian Center for Event Management de l'Université de Technologie de Sydney (UTS) reste un acteur clé dans le développement de la recherche portant sur le management de l'événementiel.

Dans ce contexte, l'événementiel sportif mobilise la plupart des médias et des partenaires compte tenu de son impact populaire et économique en devenant de plus en plus professionnalisé et donc faisant appel à de nouvelles techniques de développement stratégique et marketing (Supovitz, 2005). Cependant, dans le domaine du management stratégique, il n'existe pas, à notre connaissance, de modélisation spécifique à l'événementiel (Maltese, 2004, 2006a).

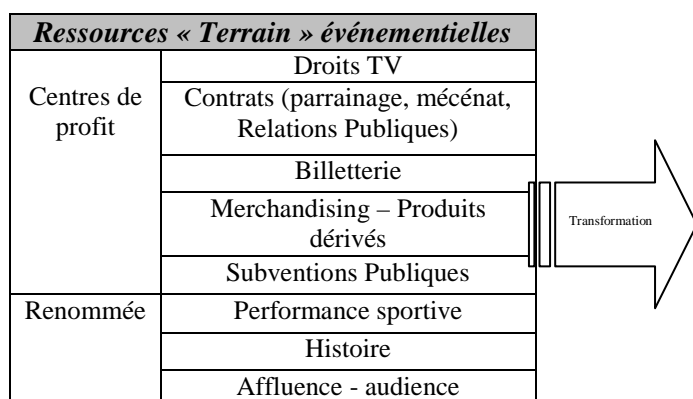
Si l'on essaie de caractériser et de définir l'événement en tant qu'objet de recherche, certains éléments le caractérisant en tant qu'organisation productrice de spectacles ont particulièrement attiré notre attention :

- Un événement est un processus d'organisation rationnel de ressources à mobiliser pour atteindre des objectifs. Autrement dit, l'événement peut être appréhendé sous l'angle du projet c'est-à-dire avec un objectif de production ou de co-production par des acteurs (sportifs, artistes...), à réaliser dans un contexte précis, avec un délai donné, avec des moyens définis nécessitant l'utilisation d'une démarche et d'outils appropriés (Maltese, 2006b). L'événement est rarement au centre d'un système concurrentiel direct dans le sens où la date ou la période de gel (réalisation effective) est souvent choisie

⁴ Le marché des agences en communication événementielle en France - ANAé, Association Nationale des Agences conseil en Événement et Bedouk Meetings & Events Media, février 2006 (www.anae.org)

institutionnellement de manière à ce que l'événement ne soit pas confronté à une autre manifestation du même type au même moment.

- Une des particularités de l'événement est de se situer au cœur d'un ensemble de stakeholders (partenaires, médias, acteurs (sportifs, artistes...), institutions, collectivités, prestataires et communautés de spectateurs « grand public »). Ces mêmes stakeholders, par définition, participent à la production événementielle dans le contexte d'un échange de ressources clés pour la création et le développement événementiel. Ainsi l'événement est en constante interaction avec son environnement (Rindova et Fombrun, 1999) au sein duquel la performance de ses différents stakeholders est essentielle afin de lui garantir une performance durable (Coff, 1999). Dans un objectif de pérennisation, l'organisateur événementiel doit faire face à la problématique stratégique de contrôle externe de son organisation notamment vis-à-vis de ses stakeholders fournisseurs de ressources afin de ne pas se rendre dépendant (Pfeffer et Salancik, 2003).
- A partir de sources secondaires financières et comptables événementielles⁵ (Rouse et Daellenbach, 1999 : 489), il est possible dans un premier temps d'isoler des centres de profit, afin dans un deuxième temps de proposer une typologie spécifique des ressources et des aptitudes organisationnelles (c'est-à-dire l'ensemble des actifs) possédées par un événement à la fois liées aux sources de financement et également à la construction de la renommée événementielle (Maltese, 2006a : 9). La figure suivante synthétise cette identification.



⁵ Budgets Roland Garros, Open13, Grand Prix de Tennis de Lyon.

Actifs théoriques
PARTENARIAT Parrainage - Mécénat
REPUTATION Sportive - Corporate
RELATIONNELLES Capital Social – Réseaux Relationnels - Relations Publiques
PHYSIQUES TERRITORIALES Infrastructures – culture et affiliation locale
APTITUDES ORGANISATIONNELLES Compétences clés – Savoir-faire événementiel

Figure 2 : Catégorisation des actifs événementiels

A noter qu’au sein de cette identification basique d’actifs événementiels, nous avons volontairement exclu les acteurs, c’est-à-dire les sportifs de haut niveau, dans le sens où ceux-ci ne sont pas possédés ou contrôlés par l’organisateur (Amit et Schoemaker, 1993 : 35). En effet, même si un directeur d’événement peut délivrer certaines garanties⁶ (« fees ») pour attirer un sportif, il n’a pratiquement aucune maîtrise sur la performance du joueur et ne peut utiliser son image que sous contrôle de l’association de sportifs professionnels associée à la discipline concernée; ce qui n’est pas du tout le cas dans le contexte d’un club ou d’une équipe sportive (Smart et Wolfe, 2000 ; Berman et al., 2002).

- Enfin, si l’on revient sur les caractéristiques propres à chaque événement, il est intéressant de mettre en avant une sorte de typologie événementielle fonction de l’impact des manifestations.

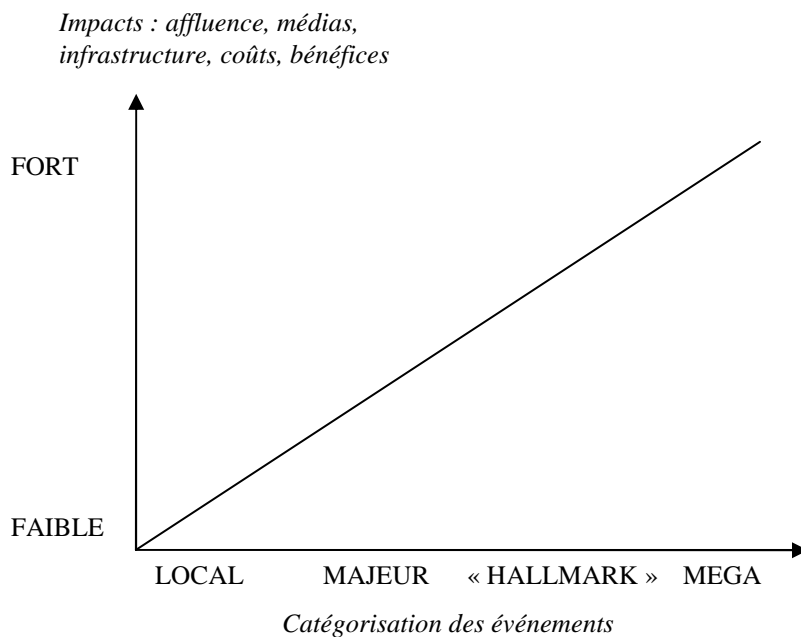


Figure 3 : Typologie « générique » événementielle (Bowdin et al., 2006 : 16)

Les événements locaux sont souvent très communautaires avec des cibles locales fortes (tournois de tennis ATP « International Series » (Marseille, Lyon, Metz), de Beach Volley, Beach Soccer, Pelote Basque, Pétanque, Corrida..., Festivals de BD, culturels, musicaux

⁶ Ce qui est souvent le cas pour les tournois de tennis ATP International Series : la garantie pour un joueur comme Raphael Nadal hors Prize Money (gains distribués à l’ensemble des joueurs en fonction de leur résultats sportifs sur un tournoi) est de l’ordre de 200 000€

(Dock des Suds, les nuits de Fourvières...). Les majeurs dégagent un intérêt médiatique et un nombre de visiteurs significatifs (tournois de tennis ATP « Master Series » (BNP Paribas Masters de Paris-Bercy, Monte-Carlo), étapes PGA de Golf...). Les événements « hallmark » ont un certain « cachet » et sont souvent extrêmement ancrés dans la tradition et la culture locale avec un fort engouement touristique (dans le domaine sportif le tournoi de Wimbledon ou la Ryder Cup de golf sont de bons exemples mais il s'agit souvent d'événements culturels ou de festivals tels que le festival d'Avoriaz, de Deauville, de Vienne, de Berlin, de Cannes,...Mardi Gras (Nouvelle Orléans), Carnaval (Venise, Rio)). Dans ces cas-là, la ville et son image sont souvent dépendantes de l'événement. Enfin, les méga événements attirent la plupart des grands médias, qui sont d'ailleurs les premiers centres de profit, et sont extrêmement populaires (Roland Garros, Le Tour de France, Coupes du Monde (Football, Rugby...), Jeux Olympiques, Superbowl...).

En définitive, de par sa nature propre mettant en relation différents acteurs stakeholders co-producteurs et partageurs de ressources clés ainsi que par son caractère émotionnel et symbolique, nous pouvons considérer l'événement comme une parfaite illustration « d'organisation expressive » au sens de Schultz et al. (2000).

Méthodologie en deux temps : de l'immersion à l'action

En suivant certaines préconisations méthodologiques évoquées précédemment (Rouse et Daellenbach, 1999, 2002), notre première démarche a consisté à sélectionner une industrie à contrôler en terme de dotation de ressources de nature similaire. De plus, selon une approche par étude de cas multiples (Yin, 1994) ou collective (Stake, 2000), ces cas seront lus au travers de la théorie retenue (RBV) a priori et analysés empiriquement « à l'aune de cette théorie, même si il est nécessaire, pour une analyse rigoureuse et pour éviter que le cas ne soit qu'illustratif, de prendre en compte un certain nombre d'éléments de contexte » (David, 2004 : 3). Dès lors, dans cette logique, les cas ont été sélectionnés pour des « raisons théoriques et non statistiques » (Eisenhardt (1989 : 533) à savoir : l'appartenance à une même industrie événementielle sportive (Rouse et Daellenbach 1999 : 481), la présence d'écarts notables de performance (Reed et DeFillippi, 1990 : 99 ; Rouse et Daellenbach, 1999 : 489), l'établissement de dotation en ressources de nature comparable (Godfrey et Hill, 1995 : 531) en constante interaction avec l'environnement (Rindova et Fombrun, 1999) en étant directement associées à la participation et à la performance des stakeholders (Coff, 1999).

Ainsi, nous nous limiterons à l'industrie événementielle tennistique au travers de l'étude de tournois internationaux se déroulant sur le sol français avec des écarts de performance facilement identifiables : événements locaux (ATP « International Series ») à succès (Open13 de Marseille et Grand Prix de Tennis de Lyon) et échecs (Philips Open de Nice et Adidas Open de Toulouse), ainsi qu'un méga événement (Grand Chelem) à succès exceptionnel (Roland Garros).

La première phase d'investigation s'est déroulée suivant une approche « naturalistique » (Lincoln et Guba, 1984) couplée aux techniques qualitatives analytiques issues de la théorie enracinée (Strauss et Corbin, 1998). Cette étape d'immersion au sein de chaque événement étudié a commencé en octobre 2001, avec une collecte de données secondaires (archives, rapports internes, comptes-rendus de réunions...) et primaires via la réalisation d'entretiens actifs (Holstein et Gubrium, 1995) avec la plupart des acteurs liés aux événements⁷ jusqu'en janvier 2004. En partant d'un questionnement volontairement extrêmement large sur les facteurs explicatifs du succès ou de l'échec événementiel, ces entretiens ont été analysés suivant deux techniques complémentaires : codages⁸ ouvert, axial (relationnel) et sélectif (Strauss et Corbin, 1998) et analyse lexicale par contexte avec utilisation de la méthode et du logiciel Alceste (Reinert, 1990). Ces différents codages ont permis de faire émerger une première catégorisation générique de facteurs clés de succès⁹ d'un événement sportif que nous avons rapproché de la catégorisation théorique présenté plus haut (figure 2) au travers d'un codage sélectif au sens de Strauss et Corbin (1998). Ensuite, nous avons utilisé la taxonomie relationnelle proposée par Lincoln et Guba (1985 : 340) permettant de faire émerger les relations pouvant exister entre les catégories génériques et sous catégories issues de l'étape précédente. Cette étape est essentielle, au sein de notre appareil méthodologique, car elle nous a permis de mettre en évidence les formes de relations inter et intra catégories et plus concrètement les types de liens entre ressources et aptitudes correspondants à ces mêmes catégories. L'analyse lexicale constitue une forme de complémentarité permettant de corroborer les résultats de l'analyse qualitative classique.

⁷ 45 au total d'une durée d'1H – 1H30 entièrement retranscrits et rétrospectifs avec : les responsables des organisations propriétaires des événements étudiés, les responsables marketing ou sponsoring des partenaires principaux des tournois, responsables médias (TV – presse), les dirigeants d'institutions sportives (Fédération Française de Tennis (FFT) – Association des Tennismen Professionnels (ATP)) et anciens joueurs de tennis professionnels.

⁸ Analyse de contenu issue de la « théorie enracinée » (Strauss et Corbin, 1998) effectué avec le support du logiciel NVIVO.

⁹ Les catégories issus du codage ouvert concernent les sphères suivantes : Partenariat - Relations - Organisation - Réputation - Environnement Local – Sportif.

Les principaux résultats issus de cette première vague d'observations ont permis de décrire de manière exhaustive les caractéristiques stratégiques propres de chaque type de ressource pour chaque événement mais surtout, via le codage relationnel, de faire apparaître les formes de complémentarités et d'interrelations existantes entre chacun des actifs (ressources et aptitudes) événementiels. Comme nous le verrons dans la section suivante lors de l'évocation des résultats et de l'élaboration théorique qui découle de l'analyse qualitative, ces éléments ont permis de formuler une première proposition de modélisation RBV conceptualisant l'événement en tant que système complexe d'actifs stratégiques interagissant de manière continue.

Cette phase d'immersion est un préalable nécessaire mais non suffisant à la compréhension du phénomène managérial complexe de manipulation des ressources tant au niveau de la génération (exploration et acquisition) que de la gestion (structuration, exploitation, contrôle et évolution) au cœur de cette recherche. Dans ce sens, la seconde étape méthodologique mise en place suit en quelque sorte la démarche de Miller et Shamsie (1996, 2001), dans un tout autre contexte, qui ont tout d'abord étudié quantitativement le lien entre ressources et performance des studios cinématographiques hollywoodiens (Miller et Shamsie, 1996) pour plus tard poursuivre cet objectif d'explication de la performance durable de ces mêmes organisations en adoptant une autre forme d'investigation empirique centrée sur l'apprentissage managérial en expérimentant une étude longitudinale du suivi et du cycle de vie des décideurs des studios hollywoodiens (Miller et Shamsie, 2001). L'importance du « knowing » managérial (Spender, 2006) devient dès lors essentielle dans la compréhension du phénomène du management d'actifs. Ainsi, en suivant une approche plus participative au sein de cette même industrie sportive (Frisby et al., 2005), notre seconde phase méthodologique s'est alors centrée sur le rôle de « managers d'actifs » que sont les directeurs d'événements. Ainsi, l'immersion précédente a évolué vers une recherche-action participante au sens de Whyte (1991) dont l'objectif est la « cogénération d'un apprentissage » (Greenwood et Levin, 1998 : 86). Comme le soulignent Allard-Poesi et Perret (2004 : 11-12), la diversité des expériences des participants (chercheurs et managers) dans une logique de formalisation et de production de solutions ayant du sens, dans ce contexte, pour le développement de la performance événementielle, permet de valider cette approche coopérative où idéalement participants et chercheurs sont tous « co-chercheurs ». Concrètement, dès janvier 2004, nous nous sommes intégrés à l'organisation des événements

toujours en activité en étant rattachés à la direction générale en tant que conseiller « formalisateur » dans l'élaboration de la stratégie de développement¹⁰. Cette opportunité et cette position participative nous a permis d'observer l'action managériale de très près, en temps réel, de manière constructive et prospective sortant de la vision souvent trop déterministe de l'approche RBV.

Analyse et élaboration théorique

L'objectif de cette dernière partie est précisément lié à la compréhension fonctionnelle et dynamique de la manipulation des actifs intégrés au sein d'un système complexe et unique à chaque organisation. Suivant cette logique, nous ne nous attarderons pas sur les résultats issus de la première phase d'immersion, à savoir la description du caractère stratégique des actifs et leur interrelations, consultables de manière exhaustive via les articles suivants : Maltese (2006a, 2006b). De manière synthétique, cette immersion et l'analyse qualitative associée, servent de base en termes d'identification des actifs spécifiques événementiels (ressources relationnelles, réputation, physiques et partenariales couplées aux aptitudes organisationnelles). Afin de répondre à la problématique du processus de management de ces ressources spécifiques, le suivi et la participation active ont permis d'explicitier les actions managériales en lien direct avec l'évolution du système d'actifs. Il sera donc question d'une évocation des principaux enseignements liés à cette première étape au travers de la proposition d'un modèle conceptuel « imagé » qui sera enrichi et explicité par l'intermédiaire de la seconde phase d'investigation.

Événements locaux : de l'ancrage vers le développement du système d'actifs par la gestion des effets de seuil

Les quatre tournois ATP étudiés possèdent des caractéristiques communes quant à l'évolution de leurs centres de profit essentiellement associée aux ressources partenariales au travers des leviers de parrainage sportif classiques (Walliser, 2006) et des opérations de Relations

¹⁰ Cette activité participative, en jouant un rôle de chargé du développement événementiel, a été particulièrement active, et continue à l'être, au sein de la société Pampelonne Organisation, auprès de Jean-François Caujolle (directeur Pampelonne – Open13 – BNP Paribas Masters) et au sein de la société Occade Sport, auprès de Gilles moretton (directeur général GPTL, direction SportFive). Enfin, une cogénération d'apprentissage au sens de Greenwood et Levin (1998), au travers d'une simple collaboration professionnelle, a eu lieu durant toute la période d'observation (2001-2006) auprès de Jean-Claude Blanc, parrain de notre recherche, membre de notre jury de thèse en 2004 et générateur de connaissances (partage d'expériences liées à ses activités en tant qu'ex-directeur de JO d'Alberville, qu'ex-directeur général du groupe Amaury Sport Organisation (Tour de France, Paris Dakar...), qu'ex-Directeur général Fédération Française de Tennis (Roland Garros, BNP Paribas Masters) et actuel Directeur général de Juventus de Turin depuis septembre 2006).

Publiques. Cependant, bien que similaire au niveau de leur nature, l'agencement des ressources événementielles s'est avéré être un élément fondamental dans l'explication du succès durable d'événements tels que l'Open13 et le Grand Prix de Tennis de Lyon (GPTL) ou des échecs du Philips Open de Nice (PON) en 1995 et de l'Adidas Open de Toulouse (AOT) en 2001.

Pour les cas marseillais et lyonnais, les ressources partenariales ont été principalement « actionnées » par le capital social des directeurs de tournois formant et construisant un stock de ressources relationnelles disponibles à l'intérieur et au travers des réseaux personnels et d'affaires (Baker, 2000) de ces deux anciens sportifs de haut niveau. Ce pouvoir d'attraction notamment lié à la célébrité des dirigeants (Rindova et al., 2006) a également participé au développement de la réputation corporate de ces organisations (Hayward et al., 2004 ; Rindova et al., 2005) en tant que levier d'exploitation des réseaux sociaux des dirigeants parties prenantes (Carroll et Teo, 1996) d'entreprises partenaires des tournois. Enfin, bien qu'essentielle, l'acquisition de ressources relationnelles, attirant et actionnant des partenariats, principales sources de financement pour un événement local, celles-ci nécessitent de véritables aptitudes relationnelles (Blyer et Coff, 2003) permettant le déploiement et la mise en place de prestations de services intégrées à la stratégie événementielle à savoir les opérations de Relations Publiques (Erickson et Kushner, 1999). Concernant les différences observables au niveau des choix stratégiques de ces deux événements, il est à noter que bien que la réputation corporate soit principalement générée via la célébrité des dirigeants (Rindova et al., 2006) et les réseaux relationnels mobilisés et présents au sein des villages de Relations Publiques (Chauvet et Maltese, 2005), les performances sportives et le charisme ou la notoriété des tennismen présents sur les tournois sportifs participent également à la construction de la réputation en tant que ressource stratégique (Fombrun, 1996). C'est notamment le cas sur Marseille avec un effort financier, l'opportunité d'une date événementielle propice à la venue des meilleurs joueurs du circuit ATP et l'aptitude du directeur de l'Open13 à attirer et construire un plateau de joueurs séduisant. Ce fut le cas avec par exemple des anticipations stratégiques telles que des contrats signés avec des joueurs comme Roger Federer (finaliste en 2001 et vainqueur en 2003) dès sa première année professionnelle puis avec Raphael Nadal ainsi qu'avec la plupart des joueurs français et locaux très attractifs sur le sol français. Du côté de Lyon, malgré un palmarès élogieux dès les premières éditions (Noah (1987), McEnroe (1989), Sampras (1991-1993)), la réputation événementielle s'est plutôt construite autour des ses ressources physiques via l'adéquation

culturelle de l'événement avec la localité lyonnaise notamment au travers des partenariats culinaires (Paul Bocuse par exemple) très identitaire à la ville et l'événement lyonnais. De manière à appréhender l'événement en tant que creuset de ressources interagissant afin de former un tout unique (Makadok, 2003), la figure suivante inspirée par la métaphore de la baignoire de Cool (2000 : 138) décrit le système d'actifs à l'origine du succès durable de ces deux événements.

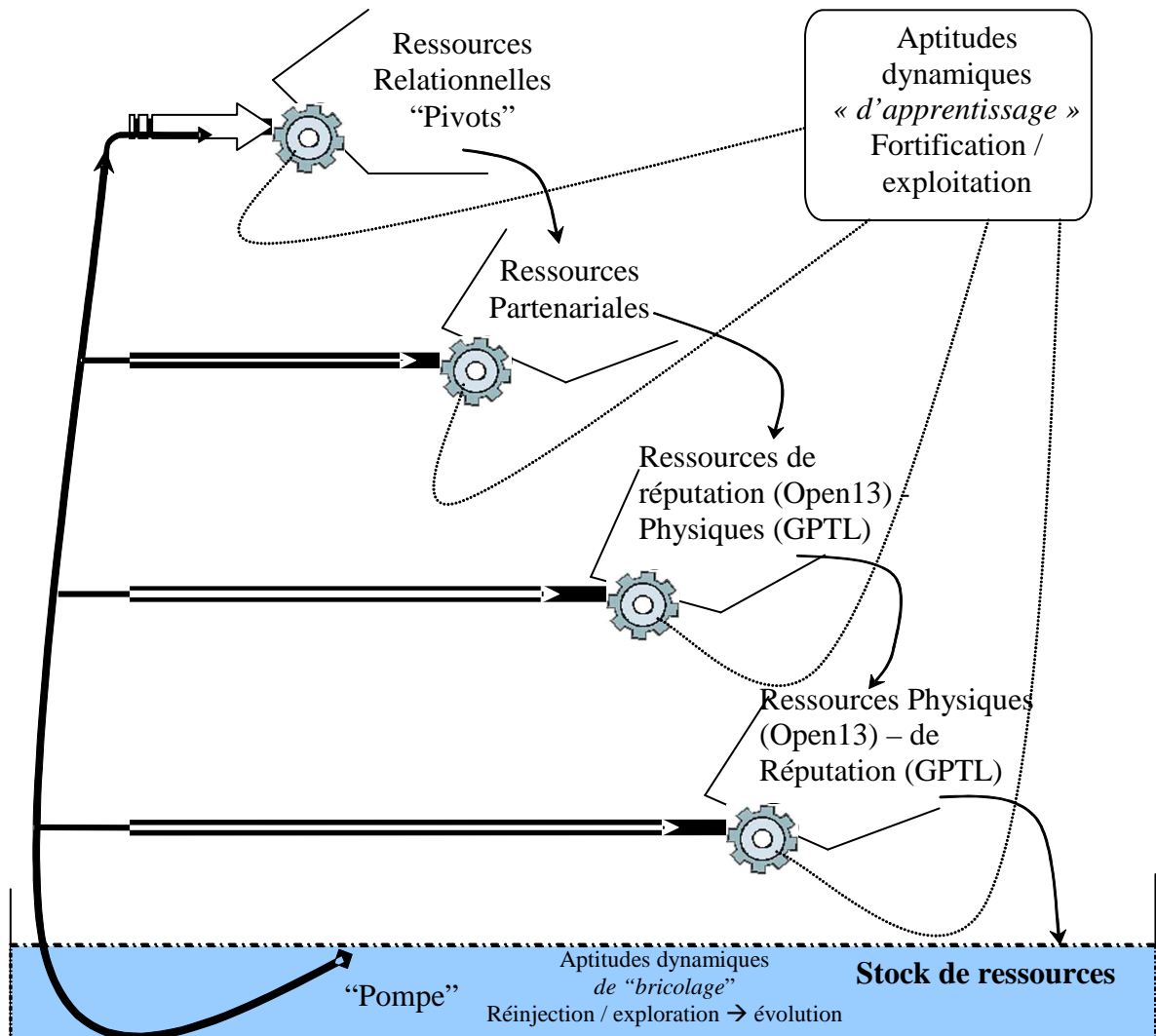


Figure 4 : Cascade d'actifs Open13 et GPTL

Cette schématisation conceptuelle permet de montrer que le système d'actifs événementiels est agencé de manière hiérarchique¹¹ où les ressources pivots, couplées à des aptitudes clés (apprentissage relationnel) permettant l'efficacité de leur déploiement, actionnent le mécanisme de bascule en activant et en nourrissant ensuite les autres types de ressources. Le stock de ressources, constitué d'une sorte de mélange de l'ensemble des ressources

¹¹ Cette hiérarchisation est basée sur les différentes importances catégorielles issue de l'analyse lexicale fonction pourcentage de lexèmes pour chaque monde lexical correspondant à chaque catégorie générique et donc à chaque type de ressources.

événementielles, doit constamment être renouvelé (Cool, 2000) par le biais d'aptitudes dynamiques (Teece et al, 1997) liés aux facultés des dirigeants à faire preuve de perspicacité et à user d'intuition (Bricolage), afin de faire des découvertes permettant certaines prévisions (Durand, 2003) et de nouvelles formes de développement des ressources stratégiques. Concrètement, Jean-François Caujolle a su anticiper et surtout saisir certaines informations clés concernant les futures actions de positionnement fort du groupe Lagardère dans le sport, et notamment au niveau du tennis, en proposant de nouvelles formes de partenariats – mécénat qui ont intéressé la direction du groupe afin de continuer à conforter et faire évoluer son réseau et son socle partenarial-. C'est également le cas avec Total au niveau de nouvelles formes de mécénat sportif initiées par Suez sur le BNP Paribas Masters de Paris Bercy. En étant constamment à l'affût, dans une logique d'intention et d'action (Orton et Weick, 1990 : 209-210), ces véritables « managers d'actifs » solidifient les articulations entre les différentes ressources en les structurant en fonction de leur potentiel individuel mais surtout au travers d'un apprentissage lié à leur capacité à s'insérer dans un système et créer une « unité de commandement » (Koeing, 1999). De plus, ils se doivent d'aller plus loin que la simple structuration et contrôle en faisant évoluer le contenu et le contenant de toutes les ressources clés au travers d'une vision stratégique anticipative (notamment sportive et au niveau de l'évolution ou « invention » de nouvelles formes de partenariats plus participatives) au sein d'un environnement extrêmement instables (Sirmon et al., 2007). Dans ces perspectives, la captation de l'information par ces dirigeants (Miller, 2003) est cruciale afin d'optimiser l'ancrage et l'évolution de ces cascades d'actifs.

Pour finir, avec ces cas de succès et profiter de la comparaison entre ces deux événements, il est à noter que le modèle du GPTL n'a pas tellement évolué ou tenté d'évoluer ces dernières années. Les clés de la réussite reposent sur le village de partenaires et l'adéquation culturelle alors que les ressources de réputation sportive ne cessent de diminuer. L'action managériale, insufflée par Gilles Moretton, limite de plus en plus l'évolution du système d'actifs compte tenu du fait que ce dirigeant s'est détaché peu à peu de l'événement de par ses nouvelles fonctions au sein de la société SportFive notamment. En 2005-2006, le GPTL commence à être victime de certains effets de seuil ossifiant (Thornhill et Amit, 2003), notamment au niveau de leur socle partenarial construit autour de cinq partenaires principaux de moins en moins fidèles et dont le renouvellement, toujours effectif, fait apparaître des entreprises n'ayant pas de marques « fortes » (TNT, Arkema ou encore Prosegur) par rapport aux précédentes (Perrier, SFR et Beghin Say). L'événement exploite au maximum son potentiel

relationnel construit au fil des vingt années d'existence, mais ces ressources ont tendance à s'isoler par rapport aux autres (réputation notamment) ce qui peut nécessiter une évolution de la hiérarchisation des ressources du GPTL. Du côté de l'Open13, les effets de seuil sont similaires au niveau du potentiel de certaines ressources liées aux principaux centres de profit : partenaires (visibilité limitée du fait du peu de médiatisation de ce type d'événement et manque d'espace au sein du village Relations Publiques qui aussi atteint son maximum d'exploitation physique), prestations de Relations Publiques (espaces Relations Publiques et loges pratiquement vendus à 100 % trois mois avant le début de l'Open13), billetterie (guichet fermé pratiquement toute la semaine du tournoi)... A la différence du GPTL, le directeur du tournoi, toujours omniprésent, essaie d'anticiper et de faire évoluer son modèle, également relationnel, pour maintenir la performance et explorer puis exploiter de nouveaux centres de profit. Les effets ossifiant ne se font pas ressentir compte tenu du développement des ressources de réputation corporate et surtout sportives : les partenaires sont fidèles ainsi que les membres de l'organisation. Cependant, bien qu'envisageable, notamment au niveau de nouvelles formes de communication (street et buzz marketing, marketing viral, tribal et expérientiel (Carù et Cova, 2006)) ou de médiatisation (activation de nouveaux partenariats (Lagardère ?, Orange ?)) le développement de cet événement semble limité. En effet, la structure et le mode de fonctionnement axés sur un modèle de développement d'un capital social propre à cette entreprise familiale (Arrègle et al., 2004) font que, malgré la volonté d'évolution du système d'actifs vers un « pivot réputationnel », nécessiterait de nouvelles aptitudes (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000).

En s'appuyant sur l'analyse précédente, mais cette fois-ci dans le contexte de l'échec événementiel, les cas niçois et toulousain permettent de confirmer l'importance du management d'engrenages entre actifs afin d'ancrer et de faire évoluer son système. En concentrant leurs actions vers et pour le partenaire titre Philips, le PON a isolé sa ressource pivot partenariale, malgré un succès sportif notable. Le retrait de Philips en 1994 de l'événement a été fatal aux organisateurs victimes du handicap de l'ignorance (Thornhill et Amit, 2003) en n'ayant pas ancré leur système d'actifs. La survie de l'événement a alors été tributaire d'un besoin rapide de renouvellement partenarial important et du maintien de la réputation sportive au travers de la venue de joueurs « stars ». Recréer des engrenages entre actifs nécessite un apprentissage long et le renouvellement ou l'évolution « forcée » du modèle précédent est quasi-impossible, malgré les possibilités relationnelles des directeurs de l'événement, également ex-joueurs professionnels.

L'AOT, avec également un partenaire principal titre fort (Adidas) tout comme le PON, le BNP Paribas Masters ou encore l'Open13 (avec le Conseil Général 13), a une histoire importante tant au niveau sportif que des réseaux relationnels associés aux différents directeurs de tournois qui se sont succédés¹². A la différence du PON, les opérations de communication et de prestation de services n'étaient pas essentiellement pensées et mises en œuvre pour Adidas. Ce partenariat, activé grâce aux dirigeants de l'ex groupe Darmon alors propriétaire de l'événement, était l'un des éléments clé de la structure partenariale. La construction d'un système d'actifs assez classique pour un événement local avait été mis en place sans que l'on puisse parler « d'unité de commandement » au sens de Koenig (1999), compte tenu des nombreux changements de direction nécessitant à chaque fois un apprentissage collectif nécessaire au management du portefeuille d'actifs existant. En tant qu'événement local, le principal handicap de l'AOT est lié à l'ignorance des facteurs sectoriels toulousains de succès (Thornhill et Amit, 2003). En effet, d'une part les derniers managers ont été perçus par les stakeholders comme des « mercenaires », car uniquement présents durant une courte période sur site et pas forcément impliqués dans la vie économique, politique et surtout culturelle locale, malgré une réputation personnelle conséquente dans le milieu tennistique et médiatique¹³. Cette ignorance n'a pas forcément entravé le système au niveau du contrôle et de la solidification des engrenages entre ressources, mais plutôt au niveau des aptitudes au renouvellement, c'est-à-dire au bricolage ou à l'exploration de certaines ressources locales (partenaires, soutien des collectivités et des médias, communauté grand public...). Le pivot partenarial, faiblement en adéquation avec les caractéristiques environnementales locales, extrêmement orientées autour de la culture rugbystique, n'a pas pu généré une réputation voire un tissu relationnel assez fort pour contrebalancer ce handicap environnemental. A la suite de l'explosion de l'usine AZF qui a touché de Palais des Sports où se déroulait la compétition quelques jours après, l'événement n'a pas eu les ressources suffisantes pour faire face à ce poids supplémentaire et n'a pas pu s'appuyer sur un ancrage local assez fort pour pouvoir perdurer. La date de l'événement par la suite était transférée sur Metz pour donner naissance à l'Open de Moselle en octobre 2003.

¹² Notamment Christian Bîmes actuel Président de la FFT et directeur délégué en charge des dossiers de stratégie et de développement pour le groupe TF1.

¹³ Le dernier directeur du tournoi toulousain était Patrice Dominguez, ancien joueur professionnel, actuel directeur technique national FFT, ex-directeur du Masters Series de Monte-Carlo et homme de médias.

Méga événement (Roland Garros) : de l'ancrage vers l'équilibre du système d'actifs soutenu par le management d'une marque événementielle

Roland Garros est aujourd'hui l'événement sportif le plus rentable en France avec près de 110 millions d'euros de chiffre d'affaire pour 40 % de marge. A titre de comparaison, le Tour de France engrange environ 80 millions d'euros et un tournoi ATP comme l'Open13 a un budget proche des 2,7 millions d'euros avec près de 30 % de marge. Outre son histoire (plus de cent ans d'existence) et le rang de Grand Chelem qui en fait l'un des quatre tournois de tennis majeurs au monde au sein de la Fédération Internationale de Tennis (ITF), la différence centrale entre les tournois ATP locaux et un méga événement de ce type est liée à la relation sportifs / tournoi. Pour un méga événement, c'est l'événement qui fait le sportif et c'est souvent l'inverse pour des manifestations de moindre importance. Cependant, la nature du portefeuille d'actifs est identique à celle des autres types d'événements, mais les dotations, matérialisées par les centres de profits (droits TV, billetterie, Relations Publiques, parrainage, merchandising), sont bien entendu d'un tout autre niveau. Il est à noter qu'une des particularités de Roland Garros est liée au fait qu'il s'agit d'un événement fédéral donc détenu par une association redistribuant une grande partie des bénéfices aux ligues régionales et au tennis de haut niveau.

La première phase analytique a permis de comprendre comment se structure le système de ressources (Sirmon et al, 2007) et fait apparaître la ressource de réputation et son management (Fombrun, 1996 ; Fombrun et Van Riel, 2003) comme les pivots de notre cascade permettant d'attirer et de fidéliser les partenaires principaux du tournoi ainsi que les communautés consommateurs d'une expérience événementielle unique (environ 450 000 spectateurs sur la quinzaine). Au sein des partenariats, les droits TV sont également prépondérants en terme de ressources financières, qui, dans leur globalité, permettent de faire évoluer le réceptacle et le réceptif pour les athlètes, partenaires et spectateurs (Stade de Roland Garros), avec notamment un projet colossal d'agrandissement du stade, ralenti par l'échec de la candidature de Paris pour les Jeux Olympiques 2012. Enfin, de manière implicite par rapport aux aspects qualitatifs du sport et de la compétition proposée aux entreprises, les installations uniques du stade permettent la commercialisation de prestations de Relations Publiques haut de gamme extrêmement lucratives pour les organisateurs et les agences de Relations Publiques prestataires pour la FFT. Les ressources de Roland Garros s'articulent donc autour de la

réputation de l'événement et les aptitudes clés managériales sont centrées sur son management à savoir son exploitation (Shamsie, 2003), sa défense et sa réparation (Alsop, 2004). L'expertise managériale, outre ce dernier aspect, permet de solidifier le réseau de ressources en agissant sur le contrôle externe de cette organisation au travers des principaux stakeholders afin de maintenir sa non dépendance (Pfeffer et Salancik, 2003) et au contraire de rendre dépendant certains partenaires et médias. Une bonne illustration de ce phénomène concerne le choix du directeur général du tournoi quant à la réduction « qualitative » du nombre de partenaires principaux de 18 à 10. Un autre des leviers d'action, associé au contrôle externe et à la non dépendance, concerne l'objectif « d'équilibrage » des centres de profits principaux et exploitant au maximum les actifs purement internes à savoir le pôle billetterie et le capital marque.

Sur ce dernier point, l'unicité de cet événement est liée à la création et au développement d'une marque (la Griffes devenue Roland Garros) commerciale (Bayle, 2001). Ainsi, en s'appuyant sur l'actif de réputation et en s'associant sous la forme d'un co-branding à l'un des poids-lourds en terme de marque sportive (Adidas), la marque Roland Garros est en train de devenir depuis deux ou trois ans un nouvel actif à fort potentiel (Aaker, 1992). En axant les attributs de cette marque autour des piliers identitaires de l'événement à savoir la légende sportive, le stade (et son nom) et la terre battue au travers de son logo et de certaines extensions, Roland Garros est l'un des rares événements à construire cet actif en « auto parrainant » sa propre marque et donc en tirant profit d'une congruence et d'un transfert uniques (Gwinner et Eaton, 1999). A noter que le « hallmark » légendaire Wimbledon a un fonctionnement quelque peu différent avec seulement trois partenaires principaux (Rolex, Slazenger et IBM) et le choix d'une visibilité télévisuelle sur des chaînes câblées, mais une marque exceptionnelle en terme de retours merchandising avec près de 90 millions d'euros de recettes à travers le monde pour un budget assez comparable à celui de Roland Garros.

Avec un tel pouvoir attractif « marketing » (parrainage et expérience de consommation événementielle unique), l'ancrage et l'évolution du système d'actifs s'effectue au travers de ressources au potentiel forcément limité avec certains seuils tant au niveau de la visibilité (parrainage et médias), que de l'espace physique disponible (relations publiques et billetterie). La réputation et la construction d'une marque événementielle qui peut en résulter sont des ressources intangibles impliquant des difficultés de mesures d'évaluation (Fombrun et Van Riel, 2003) mais moins limitées et ouvrant une nouvelle forme de création de rentes

inexplorées par une position unique de la chaîne de valeur de l'organisation (Knox et al., 2000).

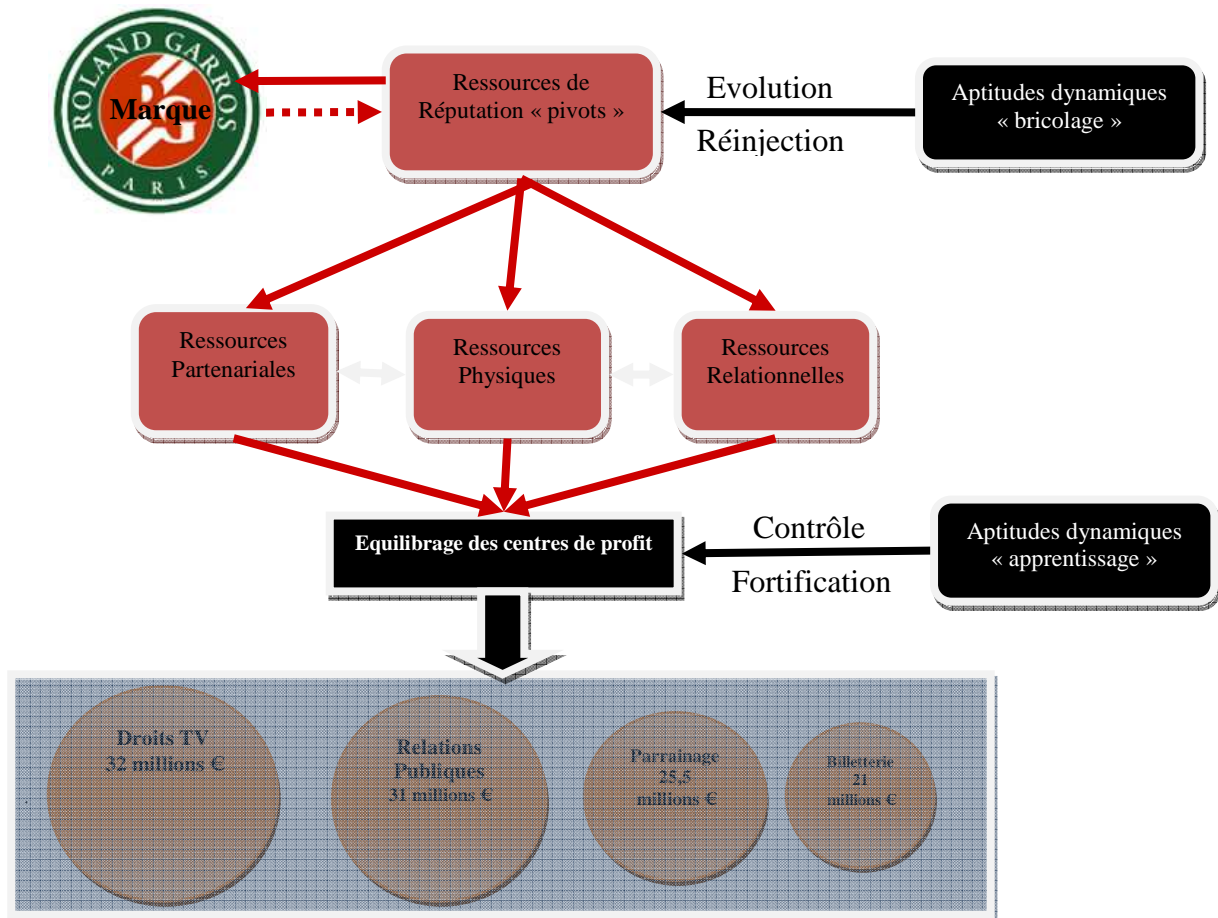


Figure 5 : De la cascade à « l'équilibrage » des actifs de Roland Garros (2006)

Synthèse et discussion

L'étude de ces cas permet d'élaborer un mode analytique spécifique au management ou plus spécifiquement à la manipulation managériale d'un système de ressources événementielles. Bien de similaires aux propositions théoriques de Sirmon et al. (2007) en ce qui concerne le processus par étape au management des ressources d'une firme, nos investigations empiriques contribuent à l'explicitation du mode opérationnel managérial de la génération de ressources par exploration et acquisition et de leur gestion par structuration (ou hiérarchisation), exploitation, contrôle des effets de seuils (événements locaux) ou équilibrage (méga événement) et évolution.

En suivant les propositions de Koenig (1999) quant à la caractérisation des aptitudes liées à l'apprentissage et au bricolage en faveur de l'ancrage et l'évolution du système de ressources, nous proposons de prolonger cette réflexion au travers des deux axes suivants :

- Axe de *fortification* où l'apprentissage joue sur la construction de son propre système via une première étape de génération puis de maîtrise d'engrenages entre ressources par les aptitudes des managers événementiels. Ce ne fut pas le cas à Nice où l'inexpérience a créé l'isolation des actifs. Dans le contexte d'événements locaux, cette fortification se caractérise par l'exploitation optimale des liants entre ressources se nourrissant les unes avec les autres tout en évitant les débordements liés aux effets de seuil. Sur Roland Garros, cette fortification est synonyme de contrôle externe par l'équilibrage des ressources secondaires et, implicitement des centres de profit, découlant du pivot de réputation et du support plus sécurisant de la marque.
- Axe de *réinjection* définie comme le renouvellement des services rendus par les ressources clés (Penrose, 1995) illustré par l'anticipation et la mise en place de nouvelles formes de partenariats sur l'Open13. Au contraire, sur Toulouse le blocage lié à l'ignorance des facteurs environnementaux culturels locaux a empêché d'actionner de nouveaux soutiens privés, publics et médiatiques congruents par rapport à ce type d'événement. En ce qui concerne Roland Garros, la réinjection est cette fois-ci associée au potentiel grandissant et quasi-illimité des pivots de réputation et du capital marque agissant comme une sorte « d'aimant » vis-à-vis des clients actuels et futurs. La contrainte de dépendance notamment vis-à-vis de la venue des sportifs de haut niveau, de certains partenariats voire d'un réceptif (stade) imposé, rend les événements locaux moins aptes à la construction et l'exploitation d'une marque. Cependant, le passage à un échelon supplémentaire pour ce type de manifestation peut être, à notre sens, envisagé par l'évolution de leur cascade d'actifs vers un pivot de réputation à partir de la construction d'une identité forte et l'intégration de nouvelles aptitudes au développement total dédiées à la fois aux entreprises (ce qui reste leur grande force) et au grand public consommateur d'expériences événementielles uniques ancrées localement.

Conclusion

Tout en s'appuyant sur l'identification des actifs (Arrègle, 1996), la caractérisation des interrelations entre ressources (Dierickx et Cool, 1989) et leurs interactions avec l'environnement (Rindova et Fombrun, 1999), cette recherche montre que les aptitudes managériales à la manipulation des actifs au sein d'un système unique sont essentielles mais difficilement modélisables. Les axes de fortification par l'apprentissage, permettant

notamment le contrôle des effets de seuil et l'exploitation des engrenages entre ressources, et ceux de réinjection, gage de renouvellement et d'évolution d'un système interne structuré, peuvent se considérer comme de nouveaux outils analytiques du management des ressources (Sirmon et al, 2007). La méthodologie mise en œuvre, enchainant immersion et recherche action participative, laisse également entrevoir un nouveau mode opératoire centré sur la compréhension d'un phénomène complexe difficilement observable au cœur de l'intention et de l'action managériale.

Le choix de l'événement, comme objet d'analyse défini en tant que « connexion de contrats » (McGaughey et Liesh, 2002), a permis l'observation du fonctionnement d'une entité évolutive soumise à un environnement en constante transformation (changements majeurs au sein du circuit ATP dans les mois qui viennent par exemple).

Cependant, cette recherche comporte certaines limites concernant le concept central de performance événementielle en relation avec le management de son système d'actifs. Certains auteurs proposent des mesures de performance (Supovitz, 2005 : 19) assez restrictives telles que le test du P.A.P.E.R (Promotion – Audience – Partenariats – Environnement – Revenu). En terme de prolongement, nous proposons la construction d'une mesure agrégée de la performance événementielle incorporant celle des stakeholders (Coff, 1999) dans le cadre de l'événement étudié : mesure de l'efficacité du parrainage privé et public ainsi que des relations publiques, des parts de marché médiatiques et de la performance fédérale. Une autre voie de recherche concernerait la réputation, qui apparaît comme une ressource clé pour le développement et l'évolution de tout événement, les outils de mesures existant tel que le « quotient réputationnel » (Fombrun et Van Riel, 2003 : 52) pourrait être adaptée au concept de réputation événementielle. Enfin, la force des attachements émotionnels (Thompson et al., 2005) à l'événement peut permettre la création et l'exploitation d'une marque dans le contexte d'un méga événement voire d'un « hallmark » où le contrôle externe de l'organisation (Pfeffer et Salancik, 2003) exerce un pouvoir d'attractivité et de dépendance des différents stakeholders (parrains, collectivités, médias, sportifs, communauté de spectateurs, institutions sportives et fournisseurs) : l'étude des dimensions du concept de réputation à exploiter en tant que leviers à la création et au développement d'une marque événementielle nous semble particulièrement intéressante dans le domaine du marketing stratégique.

Bibliographie

- Aaker D.A. (1989), "Managing Assets and Skills : the Key to a Sustainable Competitive Advantage", *California Management Review*, Winter , pp. 91-106.
- Aaker D.A. (1992), "Management the Most Important Asset : Brand Equity", *Planning Review*, 20 : 5, pp. 56-58.
- Acedo FJ., Barroso C., Galan JL. (2006), "The resource based theory : dissemination and main train", *Strategic Management Journal*, 27 : 7, pp. 621-636.
- Alsop R.J. (2004), *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation*, Free Press, New York.
- Allard-Poesi F., Perret V. (2004), "Les représentations du problème dans la recherche-action : Définitions et illustration au travers de l'élaboration d'un projet stratégique, ", *XIII^{ème} Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS*, Le Havre, 2-4 juin 2004.
- Amit R., Schoemaker P.J.H. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46.
- Arrègle J.L. (1995), "Le savoir et l'approche Resource-Based : une ressource et une compétence", *Revue Française de Gestion*, p. 84-94.
- Arrègle J.L. (1996), "Analyse Resource-Based et Identification des Actifs Stratégiques", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, pp. 25-36.
- Baker W.E. (2000), *Achieving Success Through Social Capital*, Jossey-Bass, John Wiley & Son.
- Barney J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney J.B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd Edition, Prentice Hall.
- Baumard P. (1996), *Prospective à l'usage des managers*, Litec.
- Bayle E. (2001), "Le développement de la Marque Roland Garros", in *Stratégie des Entreprises dans le Sport*, sous la direction de Michel DESBORDES, 1^{ère} édition, Economica, Paris, pp. 233-253.
- Berman S.L., Down J., Hill C.W. L. (2002), "Tacit Knowledge as a Source of Competitive Advantage in the National Basketball Association", *Academy of Management Journal*, 45:1, pp. 13-31.
- Black J., Boal K. (1994), Strategic Resources : Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 15, 131-148.
- Blyler M., Coff R.W. (2003), "Dynamic Capabilities, Social Capital, and Rent Appropriation : Ties that Split Pies", *Strategic Management Journal*, 24 : 7, p. 677-686.
- Bowdin G.A.J., Allen J., O'Toole W., Harris R., McDonnell I. (2006), *Events Management*, Broché, 2006.
- Carroll G.R., Teo A.C. (1996), "On the social networks of managers", *Academy of Management Journal*, 39, 2, p. 421-441.
- Carù A., Cova B. (2006), "Expériences de consommation et marketing expérientiel", *Revue Française de Gestion, Dossier Recherche Marketing Nouvelles Tendances*, 32 : 162, pp 99-113.
- Chauvet V., Maltese L. (2005), « Recherches croisées dans les secteurs des PME technologiques et de l'événementiel sportif : le réseau social des dirigeants entre apprentissage et bricolage », *Journée transdisciplinaire de recherche AIMS-AGRH "Management et réseaux sociaux"*, EM Lyon, 10 Novembre.
- Coff R.W. (1999), "When Competitive Advantage doesn't lead to Performance : The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power", *Organization Science*, 10 : 2, pp. 119-133.
- Cool, K.O. (2000), "La Durabilité des Ressources Uniques", in Quelin, B. et Arrègle, J.L., *Le Management Stratégique des Compétences*, Ellipses, pp. 127-154.
- David A., (2004), "Études de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion", in *Actes de la XIII^{ème} Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Le Havre.
- Dierickx I., Cool K.O. (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, 35 : 12, pp. 1504-1551.
- Doz Y.L. (1994), "Les Dilemmes de la Gestion du Renouvellement des Compétences Clés", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp. 92-105.
- Durand R. (1997), *Management Stratégique des Ressources et Performance des Firmes : Une Etude des Entreprises Manufacturières Françaises (1993-1996)*, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion, HEC, Jouy en Josas.
- Durand R. (2000), "Analyse par les Ressources des Entreprises Françaises", in Quelin B., Arrègle JL., *Le Management Stratégique des Compétences*, Ellipses, pp. 83-125.
- Durand R. (2002), "Competitive Advantages Exist : A Critique of Powell", *Strategic Management Journal*, 23 : 9, pp. 867-872.
- Durand R. (2003), "Predicting a Firm's Forecasting Ability- The Role of Organizational Illusion of Control and Organizational Attention", *Strategic Management Journal*, 24:9, pp. 821-838.
- Durand R. (2006), *Organizational Evolution and Strategic Management*, SAGE Publications.
- Dyer J.H., Singh H. (1998), "The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 23:4, pp. 660-679.
- Eisenhardt, K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14:4, pp. 532-550.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), "Dynamic Capabilities : What are They?", *Strategic Management Journal*, 21 : 10, pp. 1105-1121.
- Erickson G.S, Kushner R.J (1999), "Public Event Networks : an Application of Marketing Theory to Sporting Events", *European Journal of Marketing*, 33, 348-359.
- Fombrun C.J. (1996), *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston.
- Fombrun C.J., Van Riel C.B.M. (2003), *Fame Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall, New York.

Foss N.J. (1996), "Knowledge-Based Approaches to the Theory of the Firm : Some Critical Comments", *Organization Science*, 7: 5, pp. 470-476.

Frisby W., Colleen J.R., Millar S., Hoerber L. (2005), "Putting "Participatory" Into Participatory Forms of Action research", *Journal of Sport Management*, 19, pp. 367-386.

Gerrard B. (2003), "What does the Resource-Based View "Bring to the Table" in Sport Management Research ? ", *European Sport Management Quarterly*, 3:3, pp. 139-144.

Gerrard B. (2005), "A Resource-Utilisation Model of Organizational Efficiency in Professional Sports Teams", *Journal of Sport Management*, 19:2, pp.143-169.

Getz D. (1997), *Event Management & Event Tourism*, Cognizant Communication Corp-Broché.

Ghertman M., Hadida A.L. (2005), "Institutional Assets and Competitive Advantages of French over U.S. Cinema, 1895-1914", *International Studies of Management & Organization*, 35 : 3, pp.50-81.

Gibbert M. (2006), "Generalizing About Uniqueness : An Essay on an Apparent Paradox in The Resource-Based View", *Journal of Management Inquiry*, 25 : 2, pp. 124-134.

Godfrey P.C., Hill C.W.L. (1995), "The Problem of Unobservables in Strategic Management Research", *Strategic Management Journal*, 16, pp. 519-533.

Grant R.M. (1991), "Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implication for Strategy Formulation", *California Management Review*, 33, 3, 114-135.

Grant R.M. (1996), "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), pp. 109-122.

Greenwood D.J., Levin M. (1998), *Introduction to Action research, Social Research for Social Change*, London : Sage.

Gulati R. (1999), "Network Location and Learning : The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation", *Strategic Management Journal*, 20 : 5, p. 397-420.

Gwinner K.P., Eaton J. (1999), "Building brand image through event sponsorship : The role of image transfer", *Journal of Advertising*, 28 : 4, pp. 47-57.

Hadida A. (2003), *Actifs stratégiques, facteurs institutionnels et performance : une application de la perspective de la ressource et de la nouvelle économie institutionnelle aux projets cinématographiques en France et aux Etats-Unis (1988-1997)*, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion, HEC, Jouy-en-Josas.

Hayward M.L.A., Rindova V.P., Pollock T.G. (2004), "Believing One's Own Press : The Causes and Consequences of CEO Celebrity", *Strategic Management Journal*, 25, p. 637-653.

Henderson R.M., Cockburn, I. (1994), "Measuring Competence ? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research", *Strategic Management Journal*, 18, pp. 5-14.

Holstein J.A., Gubrium J.F. (1995), *The Active Interview, Qualitative Research Methods Series 37*, Sage Publications.

Hunt S.D., Morgan R.M. (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, 59 (Avril), pp. 1-15.

Hunt S.D., Morgan R.M. (1996), "The Resource-Advantage Theory of Competition : Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions", *Journal of Marketing*, 60 (Octobre), pp. 107-115.

Knox S., Maklan S., Thompson K.E. (2000), "Building the Unique Organization Value Proposition", in Schultz M., Hatch, M.J., Holten Larsen M. (2000), *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press, pp. 138-153.

Koenig G. (1999), "Les Ressources au Principe de la Stratégie", in *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXI^e siècle*, *Economica*, p. 199-239.

Kotler P. (2000), *Marketing Management*, Prentice Hall, New York.

Lampel J., Shamsie J. (2003), "Capabilities in Motion : New Organizational Forms and the Reshaping of the Hollywood Movie Industry", *Journal of Management Studies*, 40 : 8, pp. 2189-2210.

Lavie D. (2006), "The Competitive Advantage of Interconnected Firms : An Extension of the Resource-Based View", *Academy of Management Review*, 31 : 3, pp. 638-358.

Levitas E., Chi T. (2002), "Rethinking Rouse and Daellenbach's Rethinking : Isolating vs. Testing for Sources of Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 23 : 10, pp. 957-962.

Levitas E., Ndofor H.A. (2006), "What to Do With the Resource-Based View : A Few suggestions for What Ails the RBV That Supporters and Opponents Might Accept", *Journal of Management Inquiry*, 15 : 2, pp. 135-144.

Lincoln Y.S., Guba E.G. (1985), *Naturalistic Inquiry*, Sage.

Lippman S.A., Rumelt R.P. (2003), "A Bargaining perspective on resource advantage", *Strategic Management Journal*, 24 : 11, pp. 1069-1086.

Lorino L., Tanrondeau J.C. (1997), "De la stratégie aux processus stratégiques, VI^{ème} Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, AIMS, Montréal, juin 1997.

Maltese L. (2004), *Approche Par les Ressources d'un événement sportif : Application aux cas des tournois de tennis internationaux français*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE Aix-en-Provence, décembre.

Maltese, L. (2006a), "De l'orchestration à la gestion des engrenages entre actifs : le cas des tournois de tennis ATP français", *XV^{ème} Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique*, AIMS, Annecy, 14-16 juin 2006.

Maltese L. (2006b), "Approche par les ressources d'un grand événement : l'étude du cas Roland Garros", in *Nouvelles Figures du Projet en Management*, coordonné par Olivier Germain, Editions Management et Société – Collection Gestion en Liberté – EMS), pp. 349-378.

Mahoney, J. T. (1995), "The Management of Resources and the Resource of Management", *Journal of Business Research*, 33, pp. 91-101.

Makadok R. (2003), "Doing the Right Thing and Knowing the Right Thing to Do : Why the Whole is Greater than the Sum of the Parts", *Strategic Management Journal*, 24, pp. 1043-1055.

Marchesnay M. (2002), *Pour une Approche Entrepreneuriale de la Dynamique Ressources-Compétences. Essai de Praxéologie*, Les Editions de l'ADREG.

Mauws M.K., Mason D.S., Foster, W.M. (2003), "Thinking Strategically about Professional Sports", *European Sport Management Quarterly*, 3:3, pp. 145-164.

Peter W. McGaughey S.L., Liesch P.W. (2002), "The Global Sports-Media Nexus : Reflections on The "Super League Saga" in Australia", *Journal of Management Studies*, 39 : 3, pp.383-416.

Métais E. (2004), *Stratégie et Ressources de l'Entreprise. Théorie et Pratique*, Economica, Paris.

Miller D., Shamsie J. (1996), "The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965", *Academy of Management Journal*, 39, p. 519-543.

Miller D., Shamsie J. (2001), "Learning across the life cycle : experimentation and performance among the Hollywood studio heads", *Strategic Management Journal*, 22, pp. 725-745.

Miller D. (2003), "An Asymmetry-Based View of Advantage : Towards an Attainable Sustainability", *Strategic Management Journal*, 24, pp. 961-976.

Morgan R.M. (2000), "Relationship marketing and marketing strategy: the evolution of relationship strategy within the organization", In Sheth J, Parvatiyar A, editors. *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, pp. 481-504.

Newbert S.L. (2007), "Empirical Research on the Resource-Based View of the firm : an assessment and suggestions for future research", *Strategic Management Journal*, 21, pp. 121-146.

Orton J.D., Weick, K.E. (1990), "Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization", *Academy of Management Review*, 15:2, pp. 203-223.

Penrose E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Basic Blackwell.

Penrose E. (1995), *The theory of the growth of the firm* (3rd Ed), New York university Press.

Peteraf M.A. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage : a Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179-191.

Pfeffer J., Salancik G. (2003), *The external Control of Organization – A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press, Originally published : New York : Harper & Row, 1978.

Poppo L., Weigelt K. (2000), "A Test of The Resource-Based Model using Baseball Free Agents", *Journal of Economics & Management Strategy*, 9:4, pp. 585-614.

Porter M.E. (1991), "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, 12 (Winter), pp. 95-117.

Prahalad C.K., Hamel G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.

Priem R.L., Butler J.E. (2001), "Is the Resource-Based "View" a useful perspective for Strategic Management Research", *Academy of Management Review*, 26:1, pp. 22-40.

Quelin B., Arrègle J.L. (2000), "Chapitre introductif", in Quelin B., Arrègle J.L., *Le Management Stratégique des Compétences*, Ellipses, pp. 7-17.

Reinert M. (1990), "Une méthode d'analyse de données et une application : Aurélie G. de Nerval", *Bulletin de Méthodologie Sociologique, IRESCO*, 26, 24-54.

Rindova V.P., Fombrun C.J. (1999), "Constructing Competitive Advantage : The Role of Firm-Constituent Interactions", *Strategic Management Journal*, 20, pp. 691-710.

Rindova V.P., Williamson I.O., Petrova A.P., Marie Sever J. (2005), "Being good or being known : an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation", *Academy of Management Journal*, 18 : 6, pp. 1033-1049.

Rindova V.P., Pollock T.G., Hayward L.A. (2006), "Celebrity Firms : The Social construction of Market Popularity", *Academy of Management Review*, 31 : 1, pp. 50-71.

Rouse M.J., Daellenbach U.S. (1999), "Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 20, pp. 487-494.

Rouse M.J., Daellenbach U.S. (2002), "More Thinking Research Methods for the Resource-Based Perspective", *Strategic Management Journal*, 23, 963-967.

Saïas M., Métais E. (2001), "Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n°1, pp. 183-213.

Sanchez R. (2000), "Une Comparaison des Approches de la Ressource, des Capacités Dynamiques, et de la Compétence. Une Contribution à la Théorie du Management Stratégique", in Quelin B., Arrègle J.L., *Le Management Stratégique des Compétences*, Ellipses, pp. 55-82.

Schoemaker P.J.H. (1990), "Strategy, Complexity and Economic Rent", *Management Science*, 36 : 10, pp. 1178-1192.

Schultz M., Hatch, M.J., Holten Larsen M. (2000), *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press.

Shamsie J. (2003), "The Context of Dominance an Industry-driven Framework for Exploiting Reputation", *Strategic Management Journal*, 24 : 3, pp. 199-215.

Sirmon D.J., Hitt M.A., Ireland R.D. (2007), "Managing Firm Resources in Dynamic Environments to create value : Looking inside the Black Box", *Academy of Management Review*, 32 : 1, pp. 273-292.

Smart D.L., Wolfe R.A. (2000), "Examining Sustainable Competitive Advantage in Inter Collegiate Athletics: A Resource-Based View", *Journal of Sport Management*, 14, p. 133-153.

Smart D.L., Wolfe R.A. (2003), "The Contribution of Leadership and Human Resources to Organizational Success : An empirical Assesment of Performance in Major League Baseball", *European Sport Management Quarterly*, 3:3, pp. 165-188.

Spender J.C., Baumard P. (1995), "Turning troubled firms around: Case-evidence for a Penrosian view of strategic recovery", Working Paper, presented at the 1995 *Academy of Management Annual Meeting* in Vancouver.

- Spender JC. (1996), "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), pp. 45-62.
- Spender JC. (2006), "The RBV, Methodological Individualism, and Managerial Cognition", *Academy of Management Meeting - BPS Division*, Atlanta, Georgia – August 11-16.
- Srivastava R.K., Shervani T.A., Fahey L. (1998), "Market-based assets and shareholder value : A framework for analysis", *Journal of Marketing*, 62 : 1, pp. 2-18.
- Srivastava R.K., Fahey L. Christensen H.K. (2001), "The Resource-Based View and Marketing : The Role of Market-based Assets in Gaining Competitive Advantage", *Journal of Management*, 27 : 6, pp. 777-802.
- Stake R.E. (2000), "Case Studies", in Norman K. DENZIN and Yvonna S. LINCOLN, *Handbook of qualitative research*, 2nd Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 435-454.
- Strauss A.L., Corbin J. (1998), *Basics Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 2nd Edition, Sage Publications.
- Supovitz F. (2004), *The Sports Event Management and Marketing Playbook*, John Wiley & Sons.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18:7, pp. 509-533.
- Thornhill S., Amit R. (2003), "Learning About Failure: Bankruptcy, Firm Age, and the Resource-Based View", *Organization Science*, 14:5, p. 497-509.
- Thomson M., MacInnis D.J., Park C.W. (2005), The Ties That Bind : Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands, *Journal of Consumer Psychology*, 15 : 1, pp. 77-91.
- Walliser B. (2003), "L'évolution et l'état de la recherche internationale sur le parrainage », *Recherche et Application en Marketing*, 18, 1, 65-94.
- Wernerfelt B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Whyte W.F. (1991), *Participatory Action Research*, London : Sage.
- Williamson O.E. (1999), "Strategy Research : Governance and Competence Perspectives", *Strategic Management Journal*, 20:12, pp. 1087-1108.
- Wright P.M., Smart D.L., McMahan, G.C. (1995), "Matches between Human Resources and Strategy among NCAA Basketball Teams", *Academy of Management Journal*, 38:4, pp. 1052-1074.
- Yin R.K. (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, Second Edition, Applied Social Research Method Series, vol. 5, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Zachary F.R, Campbell N.D., Powell C.M. (2005), "Strategies and resources : Pathways to success ?", *Journal of Business Research*, 58 : 12, pp. 1721-1729.